

Capítulo III

El éxito del negocio ganadero mediante el uso de una herramienta contable

Julia Velasco Fuenmayor, Sibel Padrón

La definición de éxito tiene su origen en el término latín *exitus* (salida) que se refiere al resultado feliz de un negocio o actuación y también a la finalización o terminación de un negocio o asunto. La noción de éxito es subjetiva y relativa, varía con las personas y puede referirse al logro satisfactorio de una meta buscada.

Para el caso del negocio ganadero, el éxito puede estar basado en obtener mayores ingresos al menor costo posible, esto implica la optimización de los recursos utilizados y mayores rendimientos del proceso productivo, de manera que, disminuyendo los costos e incrementando los ingresos, las fincas ganaderas serán más competitivas.

Esta optimización no puede ser alcanzada, entre otros aspectos, si no se tienen las herramientas contables que permitan un seguimiento de los costos en cada actividad desempeñada y en los ingresos obtenidos. Entre esas herramientas están los registros productivos y contables que se implementan en las fincas ganaderas y que son de gran ayuda para el administrador o gerente durante sus funciones de control. Además de facilitar la actividad administrativa y gerencial, permiten controlar y detectar los errores y de esta manera volver a planificar las acciones para corregir y mejorar los resultados.

En la empresa ganadera, el uso de los registros implica un proceso de concientización del productor sobre la necesidad de llevar de forma planificada, escrita y controlada las actividades diarias de la finca y sobre esa base buscar el mejoramiento del proceso actual para orientarlo hacia un sistema eficiente de manejo y control (Guevara *et al.*, 2007). De ahí, que el nivel educativo de los gerentes de las unidades de producción sea una característica de importancia para que los cambios que se deseen realizar en el sistema ganadero generen mayores ganancias, tanto del proceso productivo como por la adopción de tecnologías para la operación del mismo.

Es importante destacar que llevar registros productivos y contables no es un gasto ni implica una pérdida de tiempo, sino es una inversión que se verá reflejada de forma positiva en los resultados económicos de las fincas ganaderas y en el éxito del negocio. Es una actividad de control en el proceso gerencial, que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizativo para asegurar que se ajustaron a los

planes y objetivos del negocio (Reyes, 2001). El propósito y la naturaleza de llevar registros de control es garantizar que los planes propuestos al inicio del año tengan éxito, al permitir detectar desviaciones que se hayan producido en los planes y de esta manera corregirlas mediante la adopción de acciones idóneas.

Existe una relación positiva entre el llevar este tipo de registros y los resultados económicos. Dentro de esta relación se han identificado características del productor, así como de la finca que influyen en la utilización de los registros contables y productivos como herramienta de gerencia, los cuales resultan muy similares a los factores que influyen sobre el nivel tecnológico presente en las fincas ganaderas de doble propósito (Velasco *et al.*, 2009).

PERFIL DEL PRODUCTOR GERENTE Y DE LAS FINCAS

De acuerdo a investigación realizada por Padrón (2009), existen factores que influyen de manera positiva en el uso de registros contables dentro de las fincas. Entre ellos se tienen: la ubicación geográfica de la finca, el nivel educativo del productor, el tamaño de la finca y la frecuencia de visita.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS FINCAS

En la Cuenca del lago de Maracaibo se encuentran localizados la mayor proporción de los sistemas ganaderos de doble propósito del estado Zulia. Dentro de la Cuenca se han considerado cuatro zonas de acuerdo a las condiciones geopolíticas y agroecológicas: 1) Noroeste, que abarca los municipios Mara, Páez, Cañada de Urdaneta y Jesús Enrique Lossada, correspondiente a la zona de vida de bosque muy seco y bosque seco tropical; 2) Perijá que comprende los municipios Rosario de Perijá y Machiques de Perijá, predominando el bosque seco tropical; 3) Sur del Lago con los municipios Sucre, Colón y Catatumbo, correspondiente a una parte de bosque húmedo y muy húmedo tropical y 4) Costa Oriental que abarca los municipios Baralt, Valmore Rodríguez, Lagunillas, Cabimas, Santa Rita y Miranda, con características de bosque seco y muy seco tropical.

En general, las fincas ubicadas en la zona de Perijá, es donde existe una mayor proporción de productores que utilizan registros contables y productivos, si se compara con otras zonas ganaderas como la zona Noroeste. Los productores de esta zona de Perijá hacen un mayor uso de la asistencia técnica; en promedio son fincas con mayor superficie ocupada con pastos y que utilizan el control químico de malezas y mayores dosis de fertilizantes por superficie que lo utilizado en la zona Noroeste. El uso de estas prácticas agronómicas conlleva a un mejor manejo de los pastizales, creando diferencias en las productividades alcanzadas entre las fincas.

NIVEL EDUCATIVO DE LOS PRODUCTORES

La literatura sobre las investigaciones realizadas en la zona de Perijá, reportan que los sistemas de producción de ganadería de doble propósito cuentan con productores con un alto grado de preparación, elevado nivel educativo y una buena disposición de adaptación a los cambios que requiere el desarrollo de las unidades de producción.

La educación puede reflejar calidad en la gerencia, en el sentido que en los productores con mayor nivel de educación resulta más probable que entiendan los beneficios de utilizar tecnologías favorables al proceso productivo (Fernández-Cornejo y McBride, 2005). Un productor con mayor nivel de educación es más factible que haga un mayor uso de herramientas gerenciales dentro de la unidad de producción, lo cual se vería reflejada en la productividad de este sistema ganadero.

Dentro de las características gerenciales, se ha observado que la planificación, entendida como la actividad que consiste en el establecimiento de objetivos y acciones que permiten decidir ahora lo que se hará en el futuro, es realizada varias veces al año, pudiendo ser bimensual, trimestral o semestral sin preferencia alguna.

La estructura organizativa que predomina en las fincas ganaderas del estado Zulia es la que se muestra en la Figura 1.

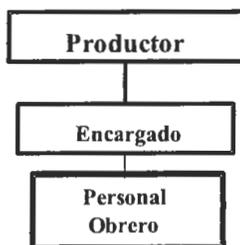


Figura 1. Estructura organizativa predominante en las fincas ganaderas.

Sin embargo, en la zona de Perijá en particular, el 41% de las fincas localizadas en el municipio Rosario de Perijá están organizadas de la siguiente manera: Productor-Técnico-Administrador-Encargado-Obrero (Figura 2), admitiendo la necesidad de un especialista que le brinde ayuda técnica y de un administrador que realice las actividades administrativas.

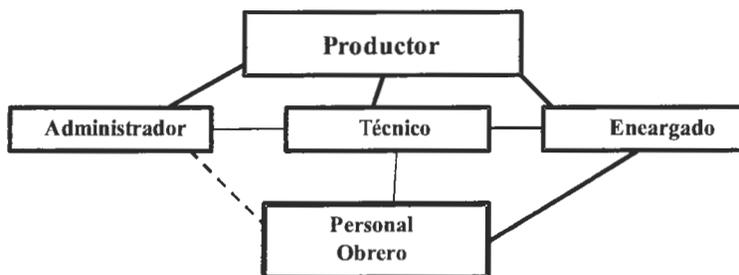


Figura 2. Estructura organizativa en las fincas ganaderas de la zona de Perijá.

En cuanto a las funciones, el encargado es el responsable de la ejecución, supervisión y control de las órdenes del propietario relacionadas al manejo de los potreros y del rebaño. La contratación del técnico bien sea un médico veterinario u otro profesional del área, imparte o realiza las labores inherentes al control sanitario y reproductivo o en el área de pastizales y brindan información técnica o conocimientos es-

pecializados al encargado o al personal obrero. Es una unidad asesora o de apoyo derivada de la preparación y experiencia del técnico, quien propone las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no transmite órdenes.

Con relación a las funciones de contratación, selección del personal y pago del personal, éstas son exclusivamente desempeñadas por el propietario y en muchas ocasiones estas funciones son delegadas para ser realizadas por el administrador, quien se encarga específicamente del área administrativa y contable.

TAMAÑO DE LAS FINCAS

En lo que respecta al tamaño de la finca y el registro contable, es poco probable que el productor registre los procesos productivos y contables cuando el tamaño del rebaño es menor a 90 vacas en ordeño. Así mismo, entre mayor sea el rebaño, la frecuencia de visita del productor será mayor y esto se refleja en mayor supervisión y control de los procesos.

Existe una relación positiva entre el tamaño de la finca y el nivel tecnológico entre fincas (Velasco *et al.*, 2009b). Cuando las fincas son de gran tamaño, existe una alta probabilidad de que tengan un mayor nivel tecnológico si se comparan con fincas de menor tamaño. Esta condición está asociada con una mayor disponibilidad de capital por parte de fincas más grandes, y por un mayor acceso al crédito que un productor pequeño. Además, un productor grande puede ofrecer a la entidad bancaria mucho más garantías en el cumplimiento de sus obligaciones, que el productor con una finca pequeña que tenga menor inversión en capital. Los grandes productores tienen mayor capacidad de inversión de capital y posibilidades de incorporar prácticas dentro del proceso productivo para hacer un mejor manejo de la finca e incrementar la productividad física y económica de los factores de producción.

PERMANENCIA DEL PRODUCTOR EN LA FINCA

La permanencia del productor en la finca, la cual se mide mediante la frecuencia de visita que realiza el productor a la unidad de producción durante el mes, resulta bastante alta en la zona de Perijá. Los productores visitan sus fincas frecuentemente, algunos de ellos permanecen en ellas durante la semana o la visitan al menos una vez por semana, debido a las condiciones de inseguridad en la que se encuentran el área rural. Existe una gran mayoría de las fincas que dentro de su estructura organizativa cuentan con un administrador o gerente quien cubre la permanencia dentro de la finca, por las funciones que realiza.

Se tiene la certidud de que una alta permanencia del productor en su finca podría estar relacionada con la productividad del sistema, basada en el criterio de que, a mayor control sobre los factores productivos, se realiza un mejor manejo de la finca y con ello mayores rendimientos del proceso productivo. Esto quizás también puede obedecer a la relación directa existente entre la permanencia del productor y el mantenimiento actualizado de registros productivos y contables, como una función de control que se refleja en los resultados económicos y de productividad positivos dentro de las fincas localizadas en la zona de Perijá.

PRODUCTIVIDAD FÍSICA Y ECONÓMICA DEL NEGOCIO GANADERO

La productividad se conoce como la relación de la cantidad de bienes y de servicios producidos entre la cantidad de recursos utilizados; mientras más producto resulte de un nivel dado de insumos, mucho más productivo es el proceso. Aumentar la productividad de los insumos utilizados es un camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su beneficio neto y su rentabilidad (Velasco *et al.*, 2009a).

La productividad puede ser medida desde una perspectiva total y parcial. La productividad total es comúnmente usada como una medida de competitividad en el negocio, ya que considera el efecto total de los insumos o factores sobre la producción, como una medida de la eficiencia total del sistema (Ortega y Ward, 2005); en cambio, la productividad parcial es la relación entre la cantidad de producto obtenido respecto al insumo o factor de producción, por lo cual se evalúa y se clasifica de acuerdo al tipo de insumo utilizado (Hannula, 2002).

El uso de los registros contables, tiene un efecto sobre los resultados económicos y las productividades parciales de la tierra, del trabajo y del rebaño. En cuanto a los resultados económicos, los registros contables permiten al gerente de la finca tener un mejor control de los costos, obtener una mayor ganancia operativa y establecer indicadores que midan el desempeño contra las metas y los planes que se propusieron para ese año económico.

Una descripción económica es la evaluación de las principales índices de productividad económica y otras variables que afectan los resultados como los ingresos generados, costos incurridos y el capital invertido en el proceso productivo. Los resultados económicos dependerán primordialmente de la forma como los productores manejan y combinan sus recursos.

En este sentido, las fincas ganaderas enfrentan un gran reto que las lleve a ser más productivas, siendo importante la labor de los responsables del manejo de las fincas, referidas en el proceso de toma de decisiones, estructura organizativa y dirección organizacional que la empresa posee. A la gerencia agropecuaria se le daba poca importancia, pero con el tiempo se han observado empresas que en épocas difíciles crecen, mientras otras apenas sobreviven o desaparecen. Esto se debe a la capacidad del productor para manejar su negocio y afrontar los cambios en el entorno en el cual se desarrolla el proceso productivo (Peña, 2007).

La introducción de elementos de gestión implica una modernización de la empresa ganadera, haciendo que los productores sean competitivos y sostenibles para permanecer en el negocio. Por esta razón, los registros le permitirán hacer un seguimiento y el análisis de diferentes momentos del proceso administrativo, el cumplimiento de metas y el desarrollo de los diferentes planes de manejo de la explotación. Se deberán registrar todas las actividades de la finca relacionadas con el manejo del ganado, la alimentación y la producción, lo cual ayudará a conocer a tiempo los cambios en el sistema productivo y a tomar decisiones oportunas.

Dentro de la población de productores ubicados en los municipios Machiques y Rosario de Perijá existe una alta proporción de productores que hacen uso de los registros contables; sus fincas muestran una mayor productividad tanto en lo que se re-

fiera a kilogramos de leche como en lo que se refiere a kilogramos de carne por hectárea de pasto, por equivalente hombre y por vaca masa y además presentan mayor ganancia operativa y menor costo de producción que aquellas fincas que no hacen uso de esta herramienta.

CONCLUSIONES

Llevar un sistema de registros contables ayuda al productor a conocer de manera continua el desenvolvimiento del proyecto productivo, además ofrece la oportunidad de generar un análisis de rentabilidad y sostenibilidad y desarrollar un buen manejo de los bovinos para carne y leche para comercializar con éxito, mejorando los precios y la oportunidad de una mayor participación en los mercados.

Existe una relación favorable entre las productividades parciales, los resultados económicos de la finca y el hecho de llevar registros productivos y contables. El mantener los registros como una función de control dentro del manejo gerencial de la finca garantiza parte del éxito del negocio agrícola, debido a que la introducción de elementos de gestión permitirá a los productores ser competitivos dentro de su entorno, a la vez que encaminará esta actividad económica a una mayor equidad para la generación y distribución de las riquezas generadas en los sistemas de producción.

Hacer un seguimiento de los ingresos y de los costos permitirá estimar los indicadores económicos más utilizados como: la ganancia neta, margen bruto, rentabilidad y cualquier otra información que puedan originar los registros contables. Todo lo anterior conlleva al productor al manejo racional de herramientas que le permitan alcanzar la optimización de los recursos y lograr el éxito de su negocio ganadero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fernández-Cornejo J, McBride W. 2002. Adoption of bioengineered Crops. Economic Research Service.USDA. Agricultural Economic Report May No.AER810. Pp:13-19. On Line: www.ers.usda.gov/publications/AER810. Junio 2005.

Guevara L, Castillo E, Roa N. 2007. Uso de Registros y Manejo de la Información en la Ganadería Doble Propósito de Venezuela. Revista Digital CENIAP HOY. N° 13. Enero-Abril.

Hannula M. 2002. Total productivity measurement based on partial productivity ratios. Int. J Prod Econ 78:57-67.

Ortega L, Ward R. 2005. El Sistema de Ganadería de Doble Propósito: Un Sistema Eficiente. En: C González-Stagnaro, E Soto-Belloso (Eds) Manual de Ganadería Doble Propósito. Maracaibo, Venezuela. Ediciones Astro Data, S.A. Sección I (4): 22-26.

Padrón S. 2009. Los registros productivos y contables y su relación con los resultados económicos en la ganadería bovina doble propósito en el estado Zulia. Trabajo de Grado para optar el título de Magister Scientiarum. Facultad de Agronomía. Universidad del Zulia. 94 p.

Peña ME. 2007. Gestión de planificación en empresas de ganadería bovina de doble propósito. Trabajo de Ascenso, categoría Titular. Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad del Zulia.

Reyes A. 2001. Administración de empresas. Teoría y práctica. México. Editorial Limusa. Trigesimonovena re-impresión. 392 p.

Velasco-Fuenmayor J, Ortega-Soto L, Sánchez-Camarillo E, Urdaneta, F. 2009a. Relación entre el nivel de tecnología y los índices de productividad en fincas ganaderas de doble propósito localizadas en la cuenca del lago de Maracaibo. *Revista Científica FCV-LUZ*. XIX (1):84:92.

Velasco-Fuenmayor J, Ortega-Soto L, Sánchez-Camarillo E, Urdaneta, F. 2009b. Factores que influyen sobre el nivel tecnológico presente en las fincas ganaderas de doble propósito localizadas en el estado Zulia, Venezuela. *Revista Científica FCV-LUZ* XIX (2): 187-195.